

УДК 330.1:338.4

**С. М. Клименко**, канд. екон. наук, доц.  
кафедри економіки підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## ТЕОРІЇ РЕСУРСНИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Наведено аргументацію доцільності застосування ризик-менеджменту при наявності обмежених виробничих ресурсів. Визначено основні причини виникнення ризиків втрати специфічних ресурсів і компетенцій підприємства. Визначено зв'язок ресурсних ризиків з управлінням розвитком підприємства.

**Ключові слова:** ресурсні ризики, управління розвитком підприємства.

**Вступ.** Підприємство вважається успішним лише у тому випадку, коли воно досягло поставлених цілей, які передбачають не тільки бажані орієнтири для майбутнього розвитку, але й наперед визначену стратегію і кількість ресурсів, необхідних для їх реалізації. Багато спеціалістів із теорії ресурсних ризиків висловлюють переконання, що вже в найближчій перспективі світове суспільство очікує суттєва трансформація. Її наслідком стане те, що воно будуватиме свою економічну стратегію розвитку на базі управління ризиком. Головною проблемою управління розвитком підприємства буде не стільки зростаючі потреби на засоби для фінансування нових інвестицій, скільки необхідність резервування капіталу з метою забезпечення тих потреб, які будуть викликані ризиками.

**Постановка задачі.** Розглядаючи економічні теорії, які стосуються розвитку економічної системи, можна дослідити, що жодна з них не дає відповіді на питання, яким чином повинно розвиватися промислове підприємство в умовах невизначеності та ризику, при виникненні необхідності докорінних змін його існування.

Проблеми управління розвитком знайшли значне відображення в економіці, причому як на макрорівні — у формі економічного зростання в роботах Дж. М. Кейнса, Дж. Міда, У. Ростоу [8, 9], так і на мікрорівні — в контексті організаційної екології М. Ханнана, Г. Керрола та Дж. Фрімена та еволюційної економіки Р. Нельсона та С. Уінтера [1, 2]. Проблеми ризиків аналізуються в роботах В. П. Буянова, І. Т. Балабанова, М. В. Грачової, Р. М. Качалова, Г. Б. Клейнера, В. В. Ковальова, М. Г. Лапуста, В. Т. Севрук, В. Л. Тамбовцева, Е. А. Уткіна, Н. В. Хохлова. Віддаючи належне науковому та практичному значенню праць названих авторів, необхідно підкреслити, що певне коло завдань концептуального, методологічного та методичного характеру залишається недостатньо розкритим. Так, потребують подальшого дослідження методологія управління розвитком підприємства, що повинна передбачати особливості діяльності суб'єктів господарювання в умовах наявності обмежених виробничих ресурсів і врахування нестабільності зовнішнього середовища.

**Результати.** Непередбачувані умови функціонування суб'єктів господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності й динамічності та зумовлю-

ють необхідність пошуку нових, відповідних сучасним реаліям методичних підходів до забезпечення успішного довгострокового *розвитку* підприємства. В умовах невизначеності та швидкозмінності конкурентного середовища традиційні методи управління підприємством мало підходять. Оптимальним процесом, який направлений на виживання та стабільне функціонування підприємства в подібних умовах є розвиток, що є важливою умовою ефективності життєдіяльності підприємства в конкурентній боротьбі.

Економічний розвиток найчастіше розглядається як багатовимірний процес, що охоплює глибоку переорієнтацію та модернізацію всієї економічної системи, передбачає здійснення радикальних змін в інституціональній, соціальній та адміністративній сферах.

Розвиток підприємства може бути проведено в двох різних формах: революція (стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства) та еволюція (форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну, плавну якісну зміну на основі адаптації підприємства до умов середовища, що змінюється). Революційна форма розвитку безпосередньо пов'язана з таким поняттям, як «криза». Основна функція кризи — руйнування тих елементів, які найменш стійкі та життєздатні, найбільшою мірою порушують єдність підприємства. Криза — це момент зміни програми еволюції, що готує нові цикли розвитку системи. Криза може спонукати розвиток підприємства, задіяти приховані сили, сприяючи змінам, відкриваючи можливості для зміни економічної парадигми розвитку. Подолання кризи дає новий поштовх розвитку підприємства, сприяє переходу на принципово новий рівень організації та управління за короткий час, тобто у разі вдалого подолання кризи значно підвищується ефективність діяльності підприємства, повільний еволюційний розвиток замінюється різким революційним стрибком. Тому для управління розвитком підприємства пропонується застосовувати процес зміни еволюційного вектора розвитку на революційний для досягнення цілей існування підприємства. У процесі управління розвитком підприємства вирішуються два комплексних завдання: усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства та створення протиріч як джерела його подальшого розвитку. Узагальнюючи результати аналізу економічних теорій розвитку економічних систем і методичних підходів до управління підприємством, було визначено низку невирішених проблем:

- на практиці управління економічними системами категорія «розвиток» часто замінюється поняттям «зростання», що призводить до використання неадекватних методів управління суб'єктами господарювання;

- більшість економічних теорій розглядає розвиток економічної системи відокремлено від етапів життєвого циклу та вважає неможливим розвиток під час кризи;

- у зв'язку з поглибленням кризи промислових підприємств використання методів адаптивного управління не дає позитивних результатів, бо адаптація до кризових умов заважає розвитку підприємства;

- вітчизняні підприємства недостатньо використовують методи управління розвитком, що перешкоджає їх довгостроковому функціонуванню.

Доцільним є проведення комплексного дослідження в напрямку аналізу існуючої наукової бази методологічних підходів до управління розвитком підприємств, яке дозволяє визначити, що основні теоретичні передумови ефективного розвитку промислових підприємств полягають у розвитку внутрішнього потенціалу підприємства.



Рис. 1. Взаємозв'язок економічних теорій щодо управління розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства передбачає, що визначальною умовою для забезпечення оптимальної поведінки складних економічних систем є саме наявність нерівноважних станів і процесів самоорганізації. Нерівновага дає змогу здійснювати вільний вибір варіанта подальшого розвитку із цілого спектра можливих напрямків. Коли під тиском обставин суб'єкт господарювання втрачає можливість зберегти стан рівноваги, назріває необхідність переходу в нову якість. Перехід, як правило, пов'язаний з реорганізацією структури. Переломний, критичний момент у розвитку системи, у якому вона здійснює вибір нового шляху, і є біфуркація.

З точки зору синергетики розвиток відкритої економічної системи як нелінійної динамічної системи описується за допомогою двох моделей: еволюційної та біфуркаційної. Особливістю еволюційного етапу розвитку є поступова зміна якостей системи. Це період з прогнозуємими передбаченими лінійними змінами. Але в цей же час відбувається збільшення внутрішньої нерівноваги, що відчувається як наростання кризових явищ. У міру наростання внутрішньої нерівноваги промислове підприємство наближається до точки біфуркації. У цій точці еволюційний шлях розгалужується. Підприємство стає дуже чутливим до зовнішніх і внутрішніх впливів. Занадто стійка система до розвитку нездатна, тому що вона придушує будь-які відхилення від свого гіперстійкого стану. Для переходу в якісно новий стан система повинна в якийсь момент виявитися нестійкою. Оптимальні співвідношення між стійкістю і нестійкістю системи й будуть характеризувати процес розвитку. Таким чином, для підвищення життєздатності системи й прискорення її розвитку необхідно допускати, а в певних границях навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів.

Вибір траєкторії розвитку підприємства в точці біфуркації залежить від чинника випадковості (ризiku), який реалізується через діяльність конкретних осіб, бо саме менеджер виводить підприємство на якісно новий рівень розвитку. Довгостроковий і поступальний розвиток компанії будь-якого масштабу і галузі вимагає визначення трьох основних складових — стратегії розвитку; способів і технологій провадження конкретних ініціатив розвитку, і, нарешті, необхідних для цього корпоративних ресурсів. Для ефективного та якісного розвитку вони повинні бути присутніми одночасно, бути збалансованими і релевантними один одному, і мати належну якість.

Таким чином, діяльність з розвитку має свої специфічні ознаки:

- вона носить інноваційний характер, використовує нові підходи, ресурси, технології;
- вона має надзвичайно ризикований характер, пов'язаний з вкладенням коштів і можливим неотриманням очікуваного результату розвитку взагалі або зі зміненими характеристиками;
- ця діяльність призводить до результатів з неочевидним або невидимим економічним ефектом;
- розвиток приймається далеко не всіма керівниками компанії, що призводить до затримання або «саботажу» цієї діяльності.

Підводячи підсумки вище зазначеному, підкреслимо, що кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу ефективної реалізації процесу розвитку, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому — визначення «критичних точок» у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основою для встановлення пріоритетів у розвитку компанії.

Як указувалось раніше, для прискорення розвитку економічних процесів на підприємстві необхідно допускати, а в певних межах навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів, тобто невизначеності та породженого нею ризику. Розглянемо більш детально еволюцію теорій ризику, зокрема ресурсних ризиків.

Класично під ризиками розглядають імовірність виникнення втрат, недоотримання прибутків, небажаного розвитку середовища функціонування, відхилення від установлених цілей.

В економічній літературі існує велике різноманіття класифікацій ризиків залежно від класифікаційних цілей, та оскільки усі ризики тісно пов'язані із середовищем функціонування організації, то їх доцільно поділяти на ризики зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш комплексну класифікацію ризиків за сферою виникнення запропоновано Н. Ю. Подольчаком (рис. 2) [3]. З метою кращого оцінювання впливу ризиків пов'язаних з довгостроковими загрозами ринкової позиції підприємства та визначення основних напрямків їх нейтралізації, необхідно використовувати елементи методології стратегічного менеджменту, а саме ресурсного підходу. Він спрямований на визначення основних причин виникнення ризиків втрати специфічних ресурсів і компетенцій підприємства, що, в свою чергу, призводить до втрати конкурентоспроможності як самого підприємства, так і його продукції.

Зупинимось детальніше на ризиках внутрішнього середовища, а саме, ресурсних.

Ресурсні ризики, пов'язані з імовірністю втрат чи отримання додаткового прибутку внаслідок залучення та використання ресурсів у виробничо-господарській діяльності організації. Ресурсні ризики — потенційна можливість перевищення ресурсом запланованих трудовитрат, необхідних для виконання завдання, чи можливість затримки завдання через раптову недоступність ресурсу.

Основними ресурсними ризиками є інформаційні, інфраструктурні, операційні, ризики персоналу, матеріальні та фінансові.

*Інформаційні ризики* виникають через ймовірність прийняття рішення працівниками організації, використовуючи застарілу, неповну, нечітку, несвоєчасну інформацію або через витік конфіденційної інформації до конкурентів.

*Ризики персоналу підприємства* пов'язані із ймовірністю виникнення втрат через специфіку діяльності, яка вимагає від працівників організації економічних і технічних знань.

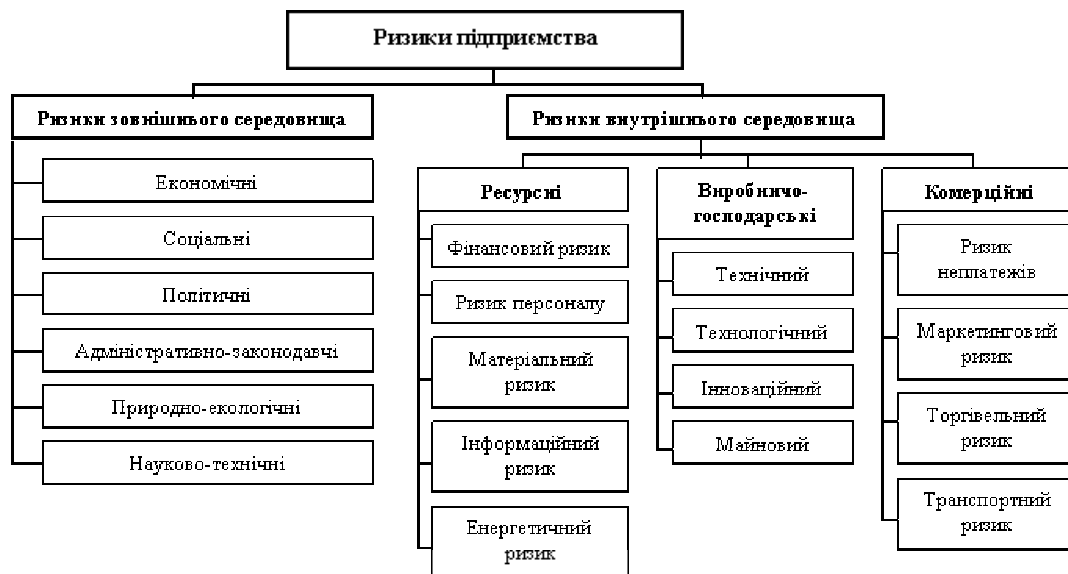


Рис. 2. Класифікація ризиків підприємства за сферою виникнення [3]

*Матеріальні ризики* пов'язані із ймовірністю втрат унаслідок неефективної роботи із залучення та використання підприємством матеріальних ресурсів. Для зниження та уникнення цієї групи ризиків необхідно підвищити ефективність роботи відділу постачання та підрозділів, які використовують матеріальні ресурси у своїй роботі.

*Інфраструктурні ризики*: зменшення ефективності угоди в результаті недоліків процесу проведення інтеграції:

- втрата кваліфікованого персоналу, включаючи топ-менеджмент;
- зниження лояльності персоналу, зменшення продуктивності праці — ризики, обумовлені негативним сприйняттям змін, очікуванням скорочень, іншими чинниками підвищення морального напруження в колективі; — опір трудового колективу змінам, що відбуваються — для компанії це може стати відчутною проблемою, яка призведе до гальмування процесу інтеграції, зростання витрат на реструктуризацію, погіршення позиції на товарних і фондових ринках;
- зниження якості здійснення бізнес-процесів, що призведе до зменшення операційної ефективності. Об'єднання двох організацій, у кожній з яких склалися свої схеми і процедури взаємодії співробітників та підрозділів, може зіштовхнутися з безліччю перешкод, коли незрозуміло, хто ухвалює ті або інші рішення, на кому лежить відповідальність, як розподілені обов'язки і повноваження в новій компанії;
- протистояння корпоративних культур;
- технологічна несумісність інформаційних систем або необхідність високих витрат на інтеграцію інформаційних технологій компаній, що поєднуються — не стільки ризик, скільки проблема, яка повинна бути передбачена ще на етапі вибору стратегічного партнера і врахована в ціні угоди.

*Фінансові ризики* [1; 2; 6] виникають під час реалізації лізинговою організацією фінансової діяльності і впливають на її кінцевий фінансовий результат. До них належать процентні, валютні, портфельні ризики та ризики ліквідності. Фінансові ризики — погіршення фінансового становища однієї або обох сторін угоди в результаті об'єднання і перерозподілу фінансових потоків:

— ризик збільшення касових розривів зростає при об'єднанні компаній з однаковим циклом ділової активності та структурою грошових потоків;

— збільшення сукупного обсягу податкових платежів — ризик, пов'язаний з невдалим моделюванням фінансово-правових аспектів угоди;

— зниження середньої норми прибутку. Злиття з компанією, що має негативні фінансові результати, з одного боку, дозволяє знизити загальні податкові платежі за рахунок податку на прибуток, з іншого — знижує обсяг доходів, одержуваних акціонерами [6, с. 89];

— погіршення можливостей кредитування за рахунок росту операційних ризиків у випадку зв'язаної (вертикальної або горизонтальної) інтеграції компаній;

— збільшення вартості залучення позикових коштів і розміщення цінних паперів, що можливо у випадку негативної оцінки злиття ринком;

— ризик пред'явлення вимог кредиторами про дострокове припинення або виконання зобов'язань і відшкодуванні збитків при здійсненні угоди, а також акціонерами, незгодними з угодою, про викуп акцій, які їм належать;

— зменшення загального грошового потоку в результаті впровадження системи трансферного ціноутворення, що знижує стимули до ефективної діяльності в підрозділах «донорах».

#### *Операційні ризики:*

— перевищення оптимального розміру компанії, коли виникає негативний ефект від масштабу: поява проблем з керованістю бізнес-одиниць, координацією розвитку підрозділів, ефективним перерозподілом прибутків, підтримкою запланованих темпів росту;

— ризик виникнення технологічних змін у галузі, які можуть зробити вертикально інтегрований холдинг непотрібним або менш ефективним, ніж передбачалося;

— проблеми точного пристосування і стабільності технологічних зв'язків при формуванні вертикально інтегрованого холдингу.

Під *інноваційним ресурсним ризиком* слід розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з інноваційними процесами, розробкою та виробництвом нової продукції, товарів, послуг, їх комерціалізацією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів.

Ступінь ризику залежить від особливостей інноваційного процесу. Значним ризиком можуть відзначатися інновації принципово нових досягнень науки і техніки, які докорінно змінюють техніко-технологічну основу виробництва, управління. Вони потребують зміни способу мислення і швидкої адаптації персоналу до нових схем виробництва, що сприятливо впливає на продуктивну функцію праці і капіталу. Меншим ризиком відзначається часткова модернізація устаткування, технології виробництва, оновлення продукції, зниження витрат на виробництво, підвищення матеріальної зацікавленості тощо.

Неповним переліком ресурсних ризиків буде не урахування ризиків *непередбачуваної конкуренції*, які обумовлені наявністю невизначеності розробки стратегії поведінки ринкових суб'єктів:

- поява у фірм із інших галузей перспективних побічних результатів щодо даної галузі в процесі розробок нових продуктів і технологій;
- організації нових фірм аналогічної спеціалізації;
- експансія на місцевий ринок з боку закордонних експортерів;
- створення альтернативних продуктів (товарних аналогів) і їх основна орієнтація буде на задоволення потреб покупців у базовому продукті.

Можливими перевагами урахування ресурсних ризиків при управлінні розвитком підприємства є:

- зниження фактора невизначеності при здійсненні підприємницької діяльності. Контроль над негативними подіями супроводжується конкретними діями по зменшенню ймовірності їх виникнення та скорочення впливу, тому навіть при настанні непередбачуваних подій організація може досягти необхідного ступеня стійкості завдяки адекватному плануванню та підготовленості;
- використання перспективних можливостей ризику. У процесі ризик-менеджменту оцінюється ймовірність настання сприятливих наслідків у ризиковій ситуації;
- економія ресурсів. Особлива увага приділяється питанням економічної доцільності здійснення бізнес-операцій;
- поліпшення взаємовідносин із зацікавленими сторонами;
- підвищення якості інформації для прийняття рішень. Процес урахування ризиків підвищує точність інформації та аналізу даних, необхідних для прийняття стратегічних рішень на різних рівнях управління.

**Висновок.** Для підвищення життєздатності системи й прискорення її розвитку необхідно допускати, а в певних межах навіть навмисно створювати джерела випадкових впливів. У ситуації невизначеності та ризику підприємство повинно мобілізувати всі зусилля для її подолання та забезпечення якнайшвидшого свого розвитку. Мінливі умови сьогодення вносять зміни політико-економічних акцентів і започатковують процес формування на базі сучасного «індустріального суспільства» його новітньої фази — «суспільства ризику» Причину таких змін економічної орієнтації сучасного суспільства проявляється в тому, що головна проблема майбутнього господарського розвитку буде виявлятися не стільки у зростаючій потребі на засоби для фінансування нових інвестицій, скільки у необхідності резервування капіталу з метою забезпечення тих потреб, які будуть викликані ризиками. Відомі в Україні фінансисти Е. Нікбахт та А. Гроппелі підкреслюють, що «...наголос тепер робиться на пошукові шляхів ефективного використання обмежених фінансових ресурсів і на інвестування коштів в активні чи проекти, що приносять високі доходи за найменшого ризику».

## Література

1. *Аніскін Ю. П.* Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: [монографія] / Ю. П. Аніскін. — М.: Омега-Л, 2009. — 404 с.
2. *Афанасьєв М. В.* Управління розвитком підприємства / М. В. Афанасьєв. — Х.: ІНЖЕК, 2003. — 184 с.
3. *Подольчак Н. Ю.* Управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств: Монографія. — Львів: Міські інформаційні системи, 2011. — 258 с.
4. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. Basel Committee on Banking Supervision. Revised in Nov. 2005. — Режим доступу: [www.bis.org](http://www.bis.org)
5. *Касьянова Н. В.* Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія / Н. В. Касьянова. — Донецьк: НАН України, Ін-т економіки промисловості; СПД Куприянов В. С., 2011. — 374 с.
6. *Погорєлов Ю. С.* Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства: [монографія] / Ю. С. Погорєлов. — Харків: АдВА, 2010. — 436 с.

7. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко. — Х.: ІНЖЕК, 2003. — 328 с.

8. Яновський Н.А. Інноваційні і класичні теорії катастроф і економічні кризи / Н. А. Яновський. — Донецьк: ДонНУ, 2009. — 331 с.

*Стаття надійшла до редакції 20.09.2012 р.*